

**READINES FRAME: ANALISIS KERANGKA KESIAPAN DALAM
TRANSFORMASI PENDIDIKAN TINGGI
(PENGALAMAN IAIN KENDARI)**

Syahrul

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari

email: syahrul.stain@gmail.com

Abstrak

Eksistensi sebuah perguruan tinggi sebagai pelopor pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mensyaratkan respon yang tinggi terhadap perubahan zaman. Salah satu bentuknya adalah transformasi kelembagaan disebabkan model kelembagaan yang lama tidak mampu lagi mengakomodasi tuntutan perkembangan. Hal ini menjadi tantangan semua perguruan tinggi termasuk IAIN Kendari. Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami kesiapan IAIN Kendari dalam proses transformasi kelembagaan. Walaupun saat ini STAIN Kendari telah bertransformasi menjadi IAIN Kendari, tetapi riset ini tetap bermanfaat - salah satunya- sebagai bahan perbandingan dalam rangka transformasi kelembagaan IAIN Kendari pada tingkat yang lebih tinggi. Hasil kajian riset ini menemukan bahwa rumusan-rumusan dalam Rencana Strategis IAIN Kendari 2014-2018 belum menunjukkan kondisi empirik yang sesungguhnya. Data dan informasi yang valid sejatinya diungkapkan sehingga dapat menjadi cermin yang berguna dalam perumusan langkah-langkah strategik. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa secara ideal kesiapan menghadapi transformasi kelembagaan sangat rendah. Bahwa alih status yang diperoleh cenderung sebagai "berkah tak terduga" atau *blessing in disguise*. Dalam rangka menuju perguruan tinggi yang lebih kompetitif di masa depan kesiapan kelembagaan secara menyeluruh harus menjadi perhatian utama.

Kata Kunci: Kerangka Kesiapan, Transformasi, Pendidikan Tinggi

Abstract

The existence of a college as a pioneer of education and development of science and technology requires a high response to the changing times. One form is the institutional transformation caused the old institutional model no longer able to accommodate the demands of the development. This is a challenge for all universities including IAIN Kendari. This study used a qualitative approach to explore the readiness of IAIN Kendari in the process of institutional transformation. Although today STAIN has been transformed into IAIN Kendari, but this study is still useful for comparison in the framework of the institutional transformation of IAIN Kendari at a higher level. The results of this study found that the formulations in the strategic plan years 2014-2018 Kendari IAIN do not show actual empirical conditions. Data and valid information actually disclosed so that it can be a mirror that is useful in the formulation of strategic measures. This condition also shows that the ideal preparedness of institutional transformation is very low. Moreover, the change of status obtained tends to a blessing in disguise. Regarding to be more competitive higher education in the future, comprehensive institutional readiness should be a major concern.

Keywords: *Readines Frame, Transformation, Higher Education*

A.PENDAHULUAN

Perubahan merupakan keniscayaan dalam kehidupan, pergaulan dan interaksi manusia, baik secara personal maupun kelompoknya. Bagi kelompok manusia yang bersikap *nrimo* ataupun "jabariyah" sekalipun perubahan tetap tidak terelakkan walaupun dalam kecepatan yang sangat rendah. Sebaliknya perkumpulan yang secara sengaja didirikan untuk mencapai tujuan tertentu meyakini bahwa perubahan yang sangat cepat harus dapat dilakukan dalam rangka menjawab persoalan-persoalan terkait dengan pencapaian tujuan bersama. Kedua model kelompok manusia tersebut memiliki sikap dan keyakinan berbeda atas kehidupannya, tetapi tidak dapat menolak perubahan. Kelompok pertama menerima perubahan secara terpaksa, sedangkan yang kedua menerima secara sadar dan menjadikannya secara sarana perbaikan kualitas hidup.

Cara pandang progresif dan positif atas perubahan telah menjadi *trend* dalam pengelolaan organisasi, baik profit mau non profit. Salah satu contohnya adalah perubahan titik tekan manajemen manusia (Bahauddin, 2004). Pada organisasi non profit seperti perguruan tinggi juga mengalami

kecenderungan yang tidak jauh berbeda, transformasi tidak hanya pada struktur dan tata kelola (misalnya pada 1990-an transformasi IKIP menjadi Universitas, sejak 2000-an transformasi STAIN menjadi IAIN maupun IAIN menjadi Universitas) tetapi menyangkut pandangan masa depan atau visi (misalnya perubahan visi perguruan tinggi yang hanya dalam konteks pendidikan pengajaran menjadi Universitas Berbasis Riset (*Riset Based University*), bahkan beberapa perguruan tinggi yang menjadi *Center for Excellence* telah bergerak lebih maju menuju Universitas Berbasis Kewirausahaan (*Entrepreneur Bases University*). Perkembangan kemajuan yang sangat pesat menyebabkan perguruan tinggi harus berbenah agar dapat adaptif dan merespon secara tepat kemajuan tersebut.

IAIN Kendari merupakan salah satu perguruan tinggi di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia yang lahir dalam dinamika perubahan zaman yang sangat cepat tersebut. Proses transformasi panjang dari Sekolah Tinggi menjadi Institut menunjukkan bahwa lembaga ini kurang responsif atas perubahan. Ditambah lagi dengan fakta bahwa masyarakat Sulawesi Tenggara yang mayoritas memeluk agama Islam (Menurut sensus tahun 2010 pemeluk agama Islam di Sulawesi Tenggara adalah sebesar 95% dari 2.232.586 penduduk atau sekitar 2.126.126 penduduk¹⁾ yang menuntut pengejawantahan mandat IAIN Kendari sebagai pelopor dalam pendidikan dan keagamaan. Meskipun melalui masa tunggu yang cukup panjang, transformasi kelembagaan akhirnya terjadi dari STAIN Kendari menjadi IAIN Kendari. Fakta ini menarik dikaji mengingat transformasi kelembagaan telah banyak dialami oleh STAIN di daerah lain seperti: Malang yang merupakan perguruan tinggi Islam ada level sekolah tinggi yang melakukan loncatan fenomenal. Perguruan tinggi ini melakukan loncatan dengan menjadi Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS) pada 2002.hingga menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang pada Juni 2004 berdasarkan Surat Keputusan Presiden No.50 Tanggal 21 Juni 2004. Demikian juga STAIN Gorontalo yang melaluinya secara relatif cepat. STAIN Gorontalo alih status menjadi IAIN Gorontalo pada 2004 melalui Surat Keputusan Presiden RI No.91 tanggal 18 oktober 2004. Diperkuat oleh Surat Keputusan Menteri Agama RI No.04 Tahun 2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja IAIN Sultan Amai Gorontalo.Selama tujuh belas tahun (1998-2015) mengalami dinamika internal menuju tranformasi kelembagaan tentu menimbulkan pertanyaan mengapa terjadi transisi yang demikian

panjang? dan bagaimana sesungguhnya kesiapan lembaga ini dalam proses transformasi organisasi.

Fokus kajian dalam tulisan ini tentang "kesiapan IAIN Kendari dalam proses transformasi kelembagaan". Tema ini diangkat dalam rangka memberikan lukisan tentang kerangka ideal maupun praktis transformasi kelembagaan pada sebuah perguruan tinggi. Pengalaman IAIN Kendari menarik diperhatikan karena lembaga ini mengalami siklus yang cukup panjang untuk merasakan alih status. Dalam berbagai diskusi formal yang diadakan terkait alih status tersebut selalu meninggalkan persepsi bahwa kerangka ideal untuk proses transformasi belum dapat dipenuhi. Kondisi ini menyebabkan lembaga ini mengalami masa ketidakpastian (*uncertainty*). Pada sisi lain Kementerian Agama memberi "angin segar" tentang pentingnya alih status terutama bagi Sekolah Tinggi Agama Islam yang berkedudukan di Ibu Kota Propinsi. Dalam konteks ini STAIN Kendari mendapatkan peluang sekaligus "tekanan". Nampaknya bahwa tim alih status berusaha mengikuti *game flow* yang dimainkan oleh kementerian dengan terus-menerus melakukan perbaikan instrumen, yang pada gilirannya menghasilkan alih status. Rentetan fakta tersebut seolah menjadi rahmat tak terduga (*blessing in disguise*). Kajian ini diharapkan memberi sumbangan pengetahuan tentang perlunya persiapan sejak dini sebuah perguruan tinggi dalam menyongsong perubahan yang sangat cepat. Perencanaan skala besar atau rencana strategik mesti dirumuskan sebaik mungkin sehingga betul-betul dapat mengagregasi kepentingan perubahan perguruan tinggi. Lebih penting lagi adalah posisi tim manajemen (puncak, tengah, bawah) yang mesti fokus pada agenda-agenda besar lembaga, tidak terjebak pada rutinitas.

C. KAJIAN PUSTAKA

1. Perubahan Keorganisasian

Perubahan organisasi telah menjadi tema kajian di kalangan pegiat manajemen maupun bisnis. Sebagai sebuah variabel dalam sistem keorganisasian, perubahan organisasi tentu saling berkaitan dengan variabel lainnya. Dalam studinya Darto menemukan relasi antara transformasi organisasi dengan transformasi budaya organisasi. Bahwa tahapan penting dalam transformasi organisasi adalah transformasi budaya organisasi (Darto, 2013). Pengalaman Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagaimana dijelaskan Darto di atas menunjukkan bahwa nilai-nilai yang dianut

organisasi menjadi faktor penting dalam transformasi organisasi. Nilai-nilai yang bersifat menghambat mesti diganti dengan nilai-nilai baru. Pada tingkat yang lebih praktis adalah perubahan perilaku, meninggalkan kebiasaan lama yang buruk dan mulai melakukan kebiasaan baru yang lebih baik. Hal ini selaras dengan kaidah Ushul Fiqih "*almuhafazhatu 'alal qadiimil shaalihin wal akhdzu bil jadiidil ashlah*". Proses melakukan perubahan dilakukan melalui tahapan pencairan (*unfreezing*), perubahan (*change*), dan pembekuan kembali (*refreezing*) (Winardi, 2005). Para pegiat organisasi mesti urun rembug menemukan nilai-nilai baru sebagai pengganti nilai-nilai lama yang sudah *out of date*, kemudian menerapkannya pada seluruh level organisasi. Dalam konteks ini kepemimpinan memegang kunci penting sebagaimana temuan Utami bahwa perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan (Setyaningsih, 2013).

Perubahan yang menjadi tuntutan dalam organisasi mesti dapat dikelola dengan baik sehingga bermanfaat dalam pencapaian tujuan. Suprihatmi mengungkapkan bahwa melalui pengelolaan perubahan sebuah organisasi akan bekerja lebih efektif dan efisien. Untuk dapat mengelola perubahan dengan baik sangat penting mengenal kekuatan eksternal (karakteristik demografis, teknologi, perubahan pasar dan sosial-politik) dan kekuatan internal (strategi organisasi, munculnya peralatan baru, dan sikap karyawan). Suprihatmi mengemukakan pandangan dari Burnes tentang perubahan keorganisasian sebagai produk dalam tiga proses, yakni: proses pilihan, proses lintasan, dan proses perubahan (Suprihatmi, 2012). Sari dan Ibrahim dalam studi mereka di Koran Riau menemukan bahwa implementasi manajemen perubahan dalam rangka pengembangan organisasi dapat dilaksanakan dengan melakukan perubahan pada tingkat individual, kelompok dan organisasi (Merian, and Ibrahim, 2013). Manajemen perubahan menghadirkan pengaruh besar dalam sistem organisasi seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja (Arifana, 2015).

Sisi yang tidak bisa dihindari dalam proses transformasi organisasi adalah konflik yang biasanya diawali dari ketidaksiapan elemen-elemen tertentu di dalam organisasi untuk menerima perubahan. Salah satu tawaran dalam pendekatan konflik seperti ini adalah Pengembangan organisasi (*organizational development/OD*). Beberapa ahli mengemukakan pendapat yang berbeda seperti Fred Luthans memandang PO/OD sebagai pendekatan modern dalam manajemen terhadap perubahan dan perkembangan organisasi

dari sudut sumber daya manusia. Werren G. Bennis melihat bahwa PO/OD merupakan respon terhadap perubahan yang berhubungan dengan segi pendidikan yang kompleks untuk merubah keyakinan, sikap, nilai-nilai dan struktur organisasi, agar mampu mengadptasi secara baik teknologi baru, perubahan yang dilayani dan tantangan-tantangan di dalam perubahan yang rumit tersebut. Adapun Wendel L. French dan Cecil H. Bell, Jr berpendapat bahwa PO/OD adalah usaha jangka panjang untuk meningkatkan kemampuan sebuah organisasi dalam memecahkan masalah dan proses pembaruan, terutama melalui manajemen dan kerjasama yang lebih efektif sebagai budaya yang dikembangkan dalam organisasi (Nawawi, 2000). Puhantara mengemukakan bahwa seseorang yang memusatkan perhatian dalam pengembangan organisasi mesti memperhatikan elemen-elemen kreatifitas di dalam organisasi. Dibutuhkan pikiran-pikiran cerdas terkait gambaran masalah, pengumpulan informasi, pemikiran intensif, hambatan dan sebagainya (Puhantara, 2009).

2. Transformasi Perguruan Tinggi

Sofian Effendi menyatakan bahwa Perguruan tinggi mengalami tantangan besar sejak terjadinya globalisasi ekonomi dan revolusi teknologi informasi. Dalam kondisi demikian, perguruan tinggi mendapat tuntutan besar untuk dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat. Terkait dengan tugasnya perguruan tinggi dituntut untuk melakukan produksi ilmu dan teknologi yang relevan dengan persoalan masyarakat kontemporer. Lebih lanjut Effendi mengemukakan perubahan sekaligus tantangan yang dihadapi perguruan tinggi Indonesia adalah: pembiayaan pemerintah terhadap pendidikan tinggi akan semakin berkurang, perubahan populasi calon mahasiswa dan disparitas antar daerah (Effendi, 2003).

Kondisi yang dikemukakan Effendi di atas lebih tertuju pada perguruan tinggi umum di bawah kementerian pendidikan. Walaupun demikian, perguruan tinggi keagamaan di bawah Kementerian Agama tidak jauh berbeda kondisinya. Jika perguruan tinggi yang menjadi pusat keunggulan saja terusik dengan perubahan global, apalagi perguruan tinggi agama yang masih dianggap sebagai perguruan tinggi kelas dua. Tentu tantangan yang dihadapi oleh Perguruan Tinggi Keagamaan sungguh besar,

bukan saja yang berada di wilayah yang jauh dari Jakarta. Sehingga kesiapan kelembagaan secara komprehensif mutlak dibutuhkan.

D. METODE PENELITIAN

Untuk menjawab permasalahan, pendekatan kualitatif digunakan dalam riset ini dengan metode analisis kasus. Peneliti sebagai instrumen berupaya mendalami fenomena-fenomena yang terkait dengan kesiapan IAIN Kendari dalam proses transformasi kelembagaan. Karenanya dukungan teknik observasi terlibat, wawancara mendalam, dan pendalaman terhadap dokumen sangat penting. Informan kunci yang terpilih adalah tim alih status, dengan asumsi bahwa mereka dapat membuka jalan untuk mendapat informasi yang lebih banyak dan berkualitas. Dokumen yang menjadi bahan kajian adalah Rencana Strategis (RENSTRA) IAIN Kendari 2014-2018. Jaminan kesahihan data diperoleh melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, member check, triangulasi, dan uji keteralihan dan *confirmability*.

E. IDEALITAS KESIAPAN TRANSFORMASI KELEMBAGAAN IAIN KENDARI

Kesiapan sebuah lembaga untuk melakukan transformasi dapat dilihat dari kesiapan perangkat lunak (*software*) dan perangkat kerasnya (*hardware*). Perangkat lunak mencakup payung hukum, kebijakan, maupun aturan main. Sedangkan perangkat kerangka menyangkut infrasutruktur. Secara spesifik perangkat lunak yang dapat ditelaah untuk mengetahui kesiapan transformasi organisasi di IAIN Kendari adalah dokumen Rencana Strategis 2014-2019 ((Renstra IAIN Kendari 2014-2019 merupakan revisi atas Renstra STAIN Kendari 2009-2013). Berdasarkan kajian dokumen dapat dikemukakan beberapa aspek yang menjadi penanda kesiapan transformasi kelembagaan sebagai berikut:

1. Mutu dan Kinerja Institusi

Peningkatan mutu dan kinerja akademik merupakan salah satu fokus pada implementasi kebijakan pendidikan pada Renstra STAIN Kendari 2009-2013. Capaian kinerja dalam bidang peningkatan mutu kinerja pendidikan ditunjukkan oleh berbagai indikator capaian seperti penyempurnaan kurikulum, pengembangan standar mutu akademik, dan monitoring pembelajaran (DRenstra IAIN Kendari 2014-2018).

2. Layanan Mahasiswa

Layanan khusus juga diberikan kepada mahasiswa yang berprestasi atau memiliki minat khusus, baik dalam bentuk kurikulum yang fleksibel maupun bimbingan yang bersifat individual sehingga yang bersangkutan dapat lebih cepat lulus dari rata-rata mahasiswa lainnya. Dampaknya, rata-rata IPK mahasiswa pada program sarjana (S1) terus meningkat menjadi 3,2. Capaian ini melebihi target Renstra yang menargetkan IPK mahasiswa 3,0. Layanan kepada mahasiswa terkait program akademik juga dilakukan melalui peningkatan pelayanan perpustakaan untuk mahasiswa dan dosen, serta pemanfaatan jaringan *information technology* (IT) untuk mencari dan menemukan informasi penting terkait dengan tugas-tugas perkuliahan. Upaya meningkatkan mutu dan layanan akademik dilakukan lewat pemanfaatan layanan internet bagi civitas akademika dan tenaga administrasi lembaga, dan terbangunnya infrastruktur IT yang menghubungkan seluruh unit di kampus dengan tingkat keamanan yang cukup tinggi (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

3. Social Demand

Untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat, serta untuk meningkatkan daya saing, pada periode implementasi Renstra 2009-2013 STAIN Kendari telah membuka Program Studi Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA), Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Ilmu Al Qur'an dan Tafsir (IQT), Ilmu Hadits (IHD), Manajemen Dakwah (MD) dan Pascasarjana (S2) Program Studi Manajemen Pendidikan Islam dengan fokus kajian Manajemen dan Kepemimpinan Islam (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

4. Kerjasama dan Kemitraan

Kerjasama kelembagaan dalam bidang akademik dengan perguruan tinggi dan lembaga lain baik di dalam maupun di luar negeri terus bertambah. Di kalangan pengelola universitas telah tumbuh keinginan untuk *go international* dengan terus meningkatkan standar mutu dan bekerjasama dengan perguruan tinggi lain di luar negeri baik dalam bentuk *volunteer program*. Misalnya kerjasama dengan University Of Canberra Australia yang mengutus profesornya untuk mendiagnosa proses perkuliahan di STAIN Kendari selama 2 bulan, lalu memberikan solusi pembelajaran yang terbaik untuk diterapkan di kampus STAIN Kendari (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

5. Standar Mutu

Renstra 2009-2013 program internasionalisasi pada bidang akademik mulai dilakukan dengan menerapkan standar mutu manajemen ISO-900001:2008 pada berbagai unit kerja. Minimal telah menyusun *Standard Operating Procedures* (SOP) pada tingkat unit dan jurusan. Untuk melakukan upaya penjaminan mutu akademik dan mutu manajemen, pimpinan lembaga memiliki komitmen sangat kuat dan diwujudkan dalam kebijakan mutu dan sistem penjaminan mutu. Penjaminan mutu STAIN Kendari secara internal berada di bawah koordinasi Pusat Penjaminan Mutu (P2M) dan secara eksternal melibatkan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN-PT) dan/atau lembaga lain yang kompeten. Baik strategi maupun proses penjaminan mutu internal STAIN Kendari mengacu pada pedoman penjaminan mutu yang ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan Nasional dan Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, Kementerian Agama (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

6. Jaminan Mutu

Penjaminan mutu yang dilakukan pada rentang waktu 2009-2013 berupa kegiatan memfasilitasi penjaminan mutu, melakukan monitoring dan evaluasi internal, menyusun panduan evaluasi diri, pelatihan penyusunan indeks kinerja dosen dan pegawai, dan mengadakan pelatihan penyusunan manual mutu. Seluruh program dan/atau kegiatan penjaminan yang direncanakan dapat dilaksanakan dengan capaian kinerja 100%. Terdapat sejumlah isu strategis untuk menjadi fokus perhatian pada tahun yang akan datang, yakni peningkatan pemahaman civitas akademika terhadap pentingnya mutu, keterlibatan pemangku kepentingan internal dalam penjaminan mutu, kapasitas tim penjamin mutu unit dasar dalam melaksanakan proses penjaminan mutu, penjaminan mutu eksternal yang bukan hanya oleh BAN-PT tetapi juga lembaga akreditasi lain seperti ISO, penjaminan mutu berbasis penelitian, dan jejaring dengan perguruan tinggi nasional dan internasional ((Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

7. Penelitian dan Pengembangan Ilmu

Keseriusan STAIN Kendari dalam meningkatkan mutu penelitian tergambar dalam keberhasilan meningkatkan kemampuan dosen dalam manajemen dan metodologi penelitian serta pembuatan proposal penelitian bermutu. Penelitian kompetitif internal dalam kurun Renstra 2009-2013 berjalan telah mendanai sebanyak 30/2009, 30/2010, 30/2011, 40/2012,

67/2013, 52/2014. Sedangkan penelitian kompetitif yang didanai oleh pihak eksternal selalu meningkat jumlahnya dari tahun ke tahun. Demikian pula kerjasama dengan lembaga lain dalam bidang penelitian, terus memberikan kepercayaan kepada dosen-dosen STAIN Kendari untuk meneliti potensi dan program yang dibutuhkan daerah atau lembaga tersebut. Keberhasilan ini berimplikasi terhadap peningkatan jumlah artikel dan hasil penelitian yang dipublikasi secara nasional dan internasional. Namun demikian, mengingat belum diperolehnya hak atas kekayaan intelektual (HKI), maka usaha inovatif untuk mewujudkan universitas yang *leading and outstanding* dalam bidang akademik, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih harus terus ditingkatkan dan mendorong para dosen untuk memperoleh HKI dimaksud (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

8. Pengabdian Kepada Masyarakat

Implementasi kebijakan pengabdian kepada masyarakat diarahkan untuk mewujudkan pengabdian yang bermutu dan sinergis dengan kebutuhan masyarakat. Pemberdayaan masyarakat dan kemitraan juga merupakan arah kebijakan pada bidang pengabdian kepada masyarakat. Implementasi kebijakan pengabdian kepada masyarakat ini mencakup kegiatan Kuliah Kerja Nya (KKN) dengan berbagai pemberdayaan Desa Binaan, Madrasah Binaan, dengan berbagai bentuk pembinaan dan pelatihan yang diselenggarakan. Kegiatan KKN merupakan bentuk pengabdian oleh mahasiswa dan dosen sebagai pembimbing. Dalam kurun waktu 2009-2013, STAIN Kendari telah menyelenggarakan KKN lintas daerah diantaranya Kabupaten Wakatobi, Kolaka Utara, Konawe Utara, Buton Utara, Konawe Selatan, dan Kolaka Timur. Kegiatan pengabdian melalui pendanaan RKT dilakukan di bawah koordinasi Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (P3M), dan ada pula yang dilaksanakan secara langsung oleh Jurusan dan Program Studi. Walaupun masih relatif sedikit dibandingkan aktifitas penelitian, dosen STAIN Kendari juga berinisiatif memanfaatkan waktu luang untuk merencanakan dan melaksanakan skema kegiatan pengabdian masyarakat, seperti melakukan pengukuran arah kiblat di Kota Kendari (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

9. Kemahasiswaan

Jumlah mahasiswa dalam lima tahun terakhir terus bertambah dari kisaran 1.261 pada tahun 2009 menjadi 2.879 pada tahun 2013. Selain jumlah mahasiswa, jumlah Prodi pun berkembang dari 8 Prodi menjadi 14

Prodi plus 4 Prodi Pascasarjana. Perkembangan ini menunjukkan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas layanan STAIN Kendari. Meningkatnya kepercayaan ini merupakan tantangan bagi unsur pimpinan, para dosen dan staf administrasi untuk memberikan layanan terbaik kepada mahasiswa. Berbagai program pembinaan kemahasiswaan yang telah dijalankan pada kurun waktu 2009-2013 mengalami peningkatan, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Kegiatan-kegiatan dimaksud meliputi optimalisasi penyalursan dana kemahasiswaan bagi organisasi kemahasiswaan, peningkatan layanan kemahasiswaan, beasiswa bagi mahasiswa, pelayanan bantuan filantropi kepada mahasiswa, dan pembangunan asrama mahasiswa (ma'had al jami'ah). Pembinaan kegiatan kemahasiswaan tersebut telah membuahkan hasil yang terlihat dari semakin besarnya partisipasi mahasiswa dalam menyelenggarakan dan mengikuti berbagai kegiatan kemahasiswaan, serta banyaknya prestasi yang diraih oleh mahasiswa STAIN Kendari pada berbagai lomba tingkat regional dan nasional, seperti kompetisi karya ilmiah, olah raga dan seni (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

10. Modernisasi Kampus dan Fasilitas

Kegiatan manajemen aset dan fasilitas pada pelaksanaan Renstra 2009-2013 berfokus pada tiga aspek utama, yaitu (1) menuntaskan pembangunan kampus terutama sebagian gedung letter U, sesuai site plan pembangunan kampus jangka panjang; (2) melengkapi berbagai infrastruktur dan sarana pendukung serta gedung-gedung tersebut, dan (3) menumbuhkan kesiapan berbagai komponen kampus, baik sebagai pengguna maupun pengelola, dalam menggunakan fasilitas gedung tersebut secara penuh. Dua (2) lokal gedung perkuliahan telah terbangun, ditambah lagi dengan pembangunan Gedung Olah Raga dan Asrama Mahasiswa (ma'had Al jami'ah) Putra; dan masih akan dilanjutkan lagi dengan pembangunan lima (5) gedung perkuliahan *plus* Laboratorium Agama, Rektorat, Auditorium, Laboratorium Umum, Perpustakaan dan Asrama Mahasiswa (ma'had aljami'ah) putri pada tahun Renstra 2014-2018 berikutnya.

Kesiapan pengelolaan aset dan fasilitas ditumbuhkan melalui kegiatan pelatihan singkat mengenai pengelolaan aset dan fasilitas STAIN Kendari. Sementara itu, kepada pengguna aset dilakukan sosialisasi manual dan tata tertib penggunaan gedung dan fasilitas lainnya melalui berbagai media informasi kampus. Penerapan sistem manajemen aset dan fasilitas

dengan prinsip sentralisasi pengelolaan dan desentralisasi pemanfaatan yang memungkinkan dilakukannya upaya *resource sharing* fasilitas kampus oleh unit-unit kerja lain terus disosialisasikan oleh pimpinan lembaga kepada seluruh pimpinan unit. Kelengkapan infrastruktur dan sarana pendukung seperti *overlay* jalan, trotoar, dan taman kampus telah dilakukan secara bertahap. Kompleksitas penggunaan dan pengelolaan aset dan fasilitas STAIN Kendari merupak isu penting yang harus diantisipasi dengan menambah jumlah tenaga pengamanan kampus, pemasangan *Closed Circuit Television* (CCTV), dan meningkatkan keterampilan tenaga pengamanan kampus. Sebuah isu penting lain yang perlu memperoleh perhatian dalam pengelolaan fasilitas adalah penataan jalan, *landscap* dan lalu-lintas di lingkungan kampus beserta sistem perparkiran (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

11. Peningkatan Jaringan IT

Pengelolaan jaringan IT dan pengembangan manajemen sistem informasi STAIN Kendari berada di bawah koordinasi Unit Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (TPID). Pada kurun waktu 2009-2013, telah dilakukan upaya peningkatan *bandwidth* yang sangat signifikan dari 5 Mbps pada tahun 2010 menjadi 10 Mbps pada tahun 2013. Selain itu dilakukan penambahan server jaringan, penambahan *hotspot*, koneksi ke berbagai jaringan untuk *teleconference*, serta peningkatan jaringan *fiber optic* untuk koneksi internet ke delapan gedung unit, jurusan dan auditorium. Peningkatan fasilitas ini telah berdampak pada kemudahan dan kecepatan akses internet untuk mendukung kegiatan manajemen universitas dan pembelajaran. Sebagian penyebaran informasi sudah dilakukan melalui *website* dan *email*. Dampaknya mulai nampak, yaitu dosen dan mahasiswa sudah mulai memanfaatkan internet untuk mencari referensi kuliah dan penelitian. Implementasi program *e-learning* oleh beberapa dosen pada unit/prodi diharapkan jadi model pengembangan *e-learning* yang dapat diikuti oleh dosen dan unit-unit lainnya. Peningkatan kualitas pengelolaan internet telah membawa STAIN Kendari pada peringkat *webometrics* yang cukup baik.

Pengembangan konten pembelajaran elektronik dan multimedia dan hasil penelitian dosen dan tugas mahasiswa telah memperkaya referensi yang dapat dimanfaatkan untuk konten perkuliahan elektronik. sementara itu, melalui program *Indonesia-Managing Higher Education for Relevance and*

Efficiency (I-MHERE), pada tahun 2012 telah dikembangkan empat sistem informasi terintegrasi yang meliputi Sistem Informasi Akademik dan Kemahasiswaan (SIAK), Sistem Informasi Keuangan (SIKU), SIMAK BMN, dan Sistem Informasi Sumberdaya Manusia (SISUDAMA). Tahun 2013, seluruh program ini mulai diimplementasikan. Untuk SIKU sudah terjadi integrasi antara sistem anggaran (penyusunan RKT) dengan sistem akunting. Dalam waktu dekat sistem monitoring juga akan terintegrasi. Keempat sistem tersebut diharapkan menjadi alat untuk meningkatkan efektifitas, efisiensi dan transparansi manajemen kampus STAIN Kendari (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

12. Penataan Kelembagaan dan Sistem Manajemen

Dalam usaha memenuhi tuntutan Renstra dan guna mewujudkan visi STAIN Kendari 2009-2013 sebagai Perguruan Tinggi Islam yang Unggul dan Kompetitif serta terwujudnya sistem organisasi dan manajemen sesuai dengan kebutuhan universitas berdasarkan Ortaker dan Statuta, STAIN Kendari telah melakukan penataan tata pamong dan tata kelola kelembagaan secara hati-hati, cermat, sistemik, transparan, dan akuntabel, sehingga dapat berjalan lancar dan kondusif dengan melibatkan semua unit yang ada di kampus. Penataan tata pamong sejalan dengan program Ditjen Pendis cq. Diktis dalam mendorong perbaikan tata pamong perguruan tinggi. Penerapan tata pamong dan tata kelola kelembagaan STAIN Kendari berdasarkan Ortaker 2013 secara otomatis dilakukan adaptasi secara bertahap mulai dari sosialisasi dan perancangan serta pengembangan dan penguatan tata kelola.

Pada tahun 2008 dan 2012 telah dilaksanakan pemilihan Ketua STAIN Kendari sekaligus Ketua Senat yang berlangsung dalam suasana kesejukan dan kedamaian yang mengacu pada Keputusan Menteri Agama Nomor 110 Tahun 2008 tentang Statuta STAIN Kendari. Selanjutnya tahun 2013 tata kelola dan tata pamong kelembagaan mengalami perubahan berdasarkan Peraturan Menteri Agama Nomor 58 Tahun 2013 tentang Organisasi dan Tata Kerja Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Kendari, yang ditandai dengan beberapa unsur pimpinan, jurusan, unit, bagian dan sub bagian yang mengalami transformasi yaitu: (1) Pembantu Ketua Bidang Akademik dan Kerjasama menjadi Wakil Ketua Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga (AKPEL); (2) Pembantu Ketua Bidang Administrasi dan Kepegawaian menjadi Wakil Ketua Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan (AUPEK); (3) Pembantu Ketua Bidang

Kemahasiswaan dan Alumni menjadi Wakil Ketua Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama (KESMA); (4) Pusat Sumber Belajar dan Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan menjadi Pusat Penjaminan Mutu (P2M); (5) Pusat Bahasa menjadi Unit Pengembangan Bahasa (UPB); (6) Jurusan Syariah menjadi Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam; (7) Jurusan Dakwah menjadi Jurusan Dakwah dan Komunikasi; (8) Bagian Administrasi menjadi Administrasi Umum, Akademik, dan Keuangan (AUAK); (9) Sub Bagian Akademik menjadi Sub Bagian Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni (AKMA); (10) Sub Bagian Administrasi dan Kepegawaian dimerger menjadi Sub Bagian Administrasi Umum. Struktur yang baru dibentuk adalah Sub Bagian Perencanaan, Keuangan dan Akuntansi (PKA) dan pembentukan Unit Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (TPID). Melalui restrukturisasi tata pamong, telah terjadi peningkatan kinerja seluruh unit, pengelompokan fungsi, tanggung jawab, koordinasi, monitoring, dan evaluasi unit yang lebih jelas dengan menjadikan teknologi informasi sebagai tulang punggung penyelenggaraan fungsi, serta telah terjadi *right-sizing* struktur dan pengayaan fungsi (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

13. Manajemen Keuangan

Dalam aspek manajemen keuangan, sejak 2009 STAIN Kendari telah menyusun laporan keuangan tahunan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan. Mulai tahun 2010 STAIN Kendari menyajikan sistem pembukuan berpasangan (*double entry system*) yang merujuk kepada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 45 dan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP) sesuai dengan tuntutan kampus yang berbasis *Good University Governance* (GUG). Penyusunan RKAT sejak 2011 mulai diselaraskan dengan tuntutan PSAK 45 dan beralih dari pendekatan *balance budget* ke pendekatan *performance budget*. Selain itu, RKAT 2011 yang disusun pada tahun 2010 sudah mulai menggunakan *software* anggaran walaupun masih perlu penyempurnaan. Dukungan dana program I-MHERE sub komponen 2.2.b diarahkan kepada pengembangan sistem manajemen keuangan berbasis teknologi informasi yang sedang dalam tahap implementasi untuk penyusunan RKAT tahun 2011 (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

14. Transparansi dan Akuntabilitas

Implementasi prinsip GUG, terutama terkait aspek transparansi dan akuntabilitas, telah ditempuh dengan cara melakukan pengawasan baik internal maupun eksternal. Pengawasan internal dilakukan oleh Satuan Audit

Internal (SAI) Penjaminan Mutu Pendidikan (P2M). Sedangkan pengawasan eksternal dilakukan oleh *external auditor* Inspektorat Jenderal Kementerian Agama dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK). Laporan keuangan 2012 merupakan laporan yang untuk pertama kalinya dikenakan *general audit* oleh BPK dan berhasil meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian Dengan Penambahan Paragraf (WTP-DPP). Untuk tahun buku 2013 pun STAIN Kendari masih mendapat opini yang sama dengan tahun sebelumnya. Pada tahun depan ditargetkan mendapatkan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

15. Pengembangan Lembaga

Dalam rangka pengembangan lembaga dan *back up* kelembagaan atas beberapa prodi pada Jurusan Tarbiyah, khususnya Prodi Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA) dan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), maka tahun Renstra 2014-2018 dirintis dan diselenggarakan Program Sekolah Percontohan atau *Lab School* yang diarahkan untuk mempunyai daya saing yang kuat diantara sekolah-sekolah lainnya. Sekaligus mengantisipasi akan berlangsungnya program Pendidikan Profesi Guru (PPG), perana *Lab School* menjadi sangat penting sebagai laboratorium pembelajaran. Untuk itu, upaya pengembangan ke arah persiapan *Lab School* yang berdaya saing akan terus diupayakan pada tahun-tahun mendatang (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

16. Penataan SDM

Sejak tahun 2010 telah dilakukan revitalisasi SISUDAMA STAIN Kendari yang terintegrasi dengan sistem informasi lainnya. Ini sesuai dengan amanat Renstra STAIN Kendari tentang pengembangan sistem informasi manajemen institusi yang dapat memberikan layanan data dan informasi secara lengkap, akurat dan mutakhir. Pada tahun 2011 telah diselesaikan pengembangan sistem manajemen SDM dan spesifikasi kebutuhan perangkat lunak (SKPL)-nya. Revitalisasi SISUDAMA dan sistem informasi lainnya ini telah selesai pada tahun 2012. SISUDAMA mulai diterapkan di bawah koordinasi Sub Bagian Umum dan Teknologi Informasi dan Pangkalan Data pada tahun 2013. Untuk mendukung SISUDAMA digunakan juga *finger scan* sebagai alat pemantauan kehadiran pegawai. Model pengawasan ini telah diterapkan sejak tahun 2011.

Tenaga edukatif STAIN Kendari pada 2013 tercatat berjumlah 96 orang dan tersebar di 3 Jurusan dan 15 Program Studi *plus* Pascasarjana.

Tenaga administrasi STAIN Kendari pada tahun 2013 berjumlah 53 orang, terdiri dari fungsional umum 45 orang dan fungsional khusus/tertentu 8 orang. Jumlah tenaga administrasi ini relatif menetap sejak tahun 2010 karena tidak ada rekrutmen CPNS yang dilakukan oleh Kementerian Agama. Peningkatan kualifikasi akademik tenaga administrasi fungsional umum dan fungsional khusus/tertentu dilakukan melalui pemberian izin studi lanjut ke jenjang pendidikan Sarjana (S1) atau Magister (S2).

Tenaga kependidikan tidak hanya sekedar ditambah tetapi juga mesti diperhatikan pengembangan karir mereka. Komitmen pimpinan adalah mendorong dan memberikan kesempatan kepada tenaga kependidikan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan penjenjangan atau teknis. Pendidikan dan pelatihan penjenjangan di antaranya Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan (DIKLATPIM). Diklat ini diselenggarakan dengan tujuan memberikan bekal kemampuan memimpin atau *leadership competence* kepada tenaga kependidikan. Di samping itu juga, pimpinan mengarahkan tenaga kependidikan agar mengikuti pendidikan dan pelatihan teknis untuk membentuk skill terkait dengan tugas dan tanggung jawab yang diserahkan kepadanya. Demikian pula dengan kenaikan pangkat para tenaga kependidikan senantiasa didorong agar mereka dapat naik pangkat tepat pada waktunya. Kebijakan pimpinan menyediakan tenaga teknis yang khusus mengurus kenaikan pangkat para tenaga kependidikan adalah dalam rangka mendorong percepatan kenaikan pangkat tersebut.

Sejak tahun 2011, Beban Kerja Dosen (BKD) berdasarkan Keputusan Dirjen Pendis Nomor: DJ.I/DT.IV/1591.A/2011 tentang Beban Kerja Dosen dan Evaluasi Pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi Bagi Dosen di Lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), dan mulai akhir tahun 2013 dan awal 2014, secara bertahap dikembangkan pendekatan pengukuran kinerja/produktifitas dosen yang difokuskan pada kinerja akademik dan kinerja dosen berdasarkan kepuasan mahasiswa yang disajikan dalam format Indeks Kinerja Dosen (IKD). Demikian pula dengan program dan Sasaran Kerja Pegawai sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil yang diperkuat ketentuan pelaksanaannya dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negera Nomor: 1 Tahun 2013 mulai diterapkan dan selanjutnya akan mendapatkan pantauan dari Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan (P2M). (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

17. Peningkatan Kesejahteraan

Implementasi kebijakan peningkatan kesejahteraan bagi dosen dan karyawan STAIN Kendari pada periode 2009-2013 telah dilakukan melalui skema pemberian insentif secara langsung maupun berbagai skema insentif yang berbasis kinerja. Pengelolaan dana kegiatan pengembangan memungkinkan terjadinya aktifitas akademik pada unit kerja dan membuka peluang implementasi *performance based incentive* pada kegiatan tersebut. Insentif manajemen kerja yang diberikan kepada dosen yang mendapat tugas tambahan sebagai Kajur, Kepala Unit dan Pusat, Sekjur, Kaprodi, dan staf merupakan bentuk nyata upaya peningkatan kesejahteraan yang dilakukan lembaga. Beberapa insentif lainnya merupakan bentuk upaya peningkatan kesejahteraan yang diharapkan memberikan efek positif terhadap peningkatan kinerja dosen dan tenaga kependidikan (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

18. Peningkatan Citra STAIN Kendari

Tugas pengembangan dan penguatan citra STAIN Kendari berada pada bagian Humas yang berada di bawah koordinasi Kasubag Umum. Dalam bidang pencitraan berbagai upaya telah dilakukan STAIN Kendari. Penerbitan Buletin Inovasi STAIN Kendari telah dilakukan secara berkala sejak tahun 2010, dan pada tahun 2013 telah diterbitkan 8 edisi. Upaya peningkatan citra STAIN Kendari juga dilakukan dengan menerbitkan profil STAIN Kendari dan Brosur. Penyelenggaraan seminar dan konferensi baik nasional maupun internasional dalam kurun 2009-2013 memiliki dampak pencitraan yang luar biasa penting, sekaligus merupakan capaian tertinggi dalam bidang ini. Namun, rintisan pembentukan STAIN Kendari Press belum dilakukan. Kemitraan melalui kerjasama telah banyak dilakukan, baik dengan universitas, instansi, Badan Usaha Milik Negara, Pusat Studi, *Non Government Organization* di dalam maupun di luar negeri, pada bidang pendidikan, hukum, ekonomi, komunikasi, sosial dan gender. Penyelenggaraan seminar bersma serta program pertukaran dosen (*lecturer exchange*) telah berjalan dengan beberapa mitra universitas di Kota Kendari dan Jakarta. Namun demikian, masih ada beberapa *memorandum of understanding* (MoU/nota kesepahaman) yang belum ditindaklanjuti dalam bentuk kerjasama konkrit. Di samping itu, STAIN Kendari bekerjasama dengan lembaga penyiaran dan pers untuk

pemberitaan dan periklanan pada media massa dan media elektronik dimaksud (Renstra IAIN Kendari 2014-2018).

F. REALITAS KESIAPAN TRANSFORMASI KELEMBAGAAN IAIN KENDARI

Delapan Belas (18) point ukuran kesiapan transformasi kelembagaan IAIN Kendari menurut draft Renstra IAIN Kendari 2014-2018 di atas tentu sangat penting. Sehingga penting pula memastikan bahwa rumusan-rumusan di dalamnya tidak hanya berada di "alam konseptual", tetapi dapat terverifikasi secara faktual. Jika sebuah Rencana Strategis dirumuskan sesungguhnya ia akan menjadi pedoman dalam seluruh aktifitas di IAIN Kendari. Karenanya pengungkapan data maupun informasi yang valid dan handal (*reliable*) sangat penting dalam rangka memberikan gambaran objektif tentang kondisi internal maupun eksternal.

Penelusuran riset ini menemukan bahwa deskripsi dalam draft Rencana Strategis IAIN Kendari 2014-2018 hanya sebagian yang menggambarkan kondisi objektif di IAIN Kendari. Beberapa di antaranya yang dapat direkam dalam riset ini sebagai berikut:

1. Mutu dan Kinerja Institusi. Dalam prakteknya dalam kurun 2009-2013 fokus insitusi terhadap mutu tidak nampak;
2. Pemenuhan Permintaan Masyarakat (*social demand*). Bahwa pembukaan program studi seperti Raudhatul Athfal/PGRA ataupun PGMI memang menyumbang peningkatan jumlah mahasiswa yang mendaftar. Di sisi lain program studi lain tidak memiliki magnet yang sama seperti yang terjadi pada Program Studi Ilmu Al Qur'an dan Tafsir (IQT), Ilmu Hadits (IHD), dan Manajemen Dakwah. Fakta ini menimbulkan pertanyaan apakah pembukaan Program Studi tersebut sungguh-sungguh dalam rangka menjawab kebutuhan masyarakat.
3. Standar Mutu. Penggunaan ISO-900001:2008 hanya nampak dalam pembuatan SOP bagi staf. Sedangkan pada unit-unit kerja yang lain implementasinya tidak nampak. Bahkan "demam" SOP baru terjadi awal 2013 karena berhubungan dengan remunerasi.
4. Penjaminan Mutu. Lembaga penjamin mutu (P2M) belum diberdayakan sebagaimana mestinya. Dalam prakteknya lebih sebagai pembuat manual mutu, tetapi belum mampu menjadi kekuatan eksekutor penjamin mutu.

5. Penelitian dan Pengembangan Ilmu. Ada kegembiraan dengan meningkatnya jumlah publikasi maupun keikutsertaan dosen dalam riset kompetitif. Tetapi jika dicermati perputarannya hanya pada beberapa dosen yang memang terdorong dan sadar secara individual untuk aktif dalam kegiatan ilmiah seperti riset dan publikasi melalui konferensi-konferensi. Para dosen yang menjadi pegiat di bidang ini mengakui bahwa dukungan lembaga masih rendah. Apalagi support lembaga untuk mendapatkan Hak atas Kekayaan Intelektual.
6. Pengembangan Lembaga. Wacana membangun sekolah percontohan (*lab school*) belum menemukan tanda-tanda mulai. Misalnya pembentukan tim, model persekolahan apa yang hendak dilaksanakan, atau mungkin pembentukan yayasan pendidikan.
7. Peningkatan Kesejahteraan. Tentu salah kaprah menulis dalam renstra bahwa dosen yang mendapatkan insentif dari tugas tambahan sebagai bagian dari peningkatan kesejahteraan.
8. Kondisi Mahasiswa. hingga 2013 jumlah mahasiswa IAIN Kendari adalah 2.879. Sebuah jumlah yang menggembirakan tetapi masih jauh dari standar minimal untuk alih status.

G. PENUTUP

Transformasi kelembagaan pada Pendidikan Tinggi merupakan tuntutan tak terelakkan, tidak hanya secara struktur tetapi juga menyangkut *mindset*. Sehingga kesiapan secara fisik dan mental sebuah lembaga menjadi modal sangat penting menyongsong setiap perubahan. Pengalaman transformasi STAIN Kendari menjadi IAIN Kendari menunjukkan betapa kesiapan kelembagaan yang rendah menyebabkan proses transformasi berlangsung cukup panjang. Alih status yang akhirnya diperoleh nampaknya lebih pada desakan superstruktur dalam hal ini kementerian agama Republik Indonesia, sedangkan STAIN Kendari sesungguhnya masih membutuhkan pembenahan dan perbaikan terutama dari jumlah mahasiswanya. Belajar dari kasus tersebut, maka perguruan tinggi yang sedang berupaya meningkatkan statusnya mesti menyadari pentingnya menyiapkan diri sejak dini agar dapat bertransformasi secara sungguh-sungguh, bukan mendapat hadiah tak terduga. Dalam konteks ini kepemimpinan yang kuat (*strong leader*) sangat dibutuhkan, yaitu seseorang yang fokus mengawal transformasi lembaga secara konsisten.